

Santeri Kotajärvi

TYÖYHTEISÖViestintä B2B-Asiantuntijamyyntin
Tukena

Liiketalouden koulutusohjelma
2020

Työyhteisöviestintä B2B-asiantuntijamyynnin tukena

Kotajärvi, Santeri

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Maaliskuu 2020

Ohjaaja: Korhonen, Satu

Sivumäärä: 44

Liitteitä: 3

Asiasanat: työyhteisöviestintä, organisaatiokulttuuri, B2B-myyntityö, esimiestyö, myyntiprosessi

Opinnäytetyössä tutkittiin kohdeyrityksen yritysmyyntiosaston tiedonkulkua ja työyhteisöviestintää sekä niiden vaikutusta B2B-asiantuntijamyynnin tehtävässä onnistumiseen. Kohdeyritys ja työn toimeksiantaja oli suuri suomalainen ICT-alan yhtiö ja opinnäytetyö rajattiin kohdistumaan tämän yhtiön tiettyyn yritysmyyntiosastoon. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittamaa tämän osaston viestinnällinen nykytila ja löytää sekä konkreettisia kehitysehdotuksia sen parantamiseksi että tunnistamaan osaston parhaita viestinnällisiä nykykäytäntöjä.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsitteli opinnäytetyön kolmea suurta teemaa, eli organisaatiokulttuuria, B2B-asiantuntijamyyntiä ja työyhteisöviestintää. Opinnäytetyön teoriakokonaisuus tutustutti lukijan organisaatiokulttuurin merkitykseen työyhteisössä ja viestinnässä, avasi B2B-asiantuntijamyynnin tehtävänkuvaa ja siinä toimimisen edellytyksiä sekä kuvasi työyhteisöviestintää terminä ja ilmiönä.

Empiirinen osuus opinnäytetyöstä keskittyi henkilöstötutkimukseen, joka suoritettiin maaliskuussa 2020 kyselytutkimuksena kyseisellä myyntiosastolla. Tutkimuksen perusteella voitiin todeta, että kohdeyrityksen myyntiosaston työntekijät kokivat osaston työyhteisöviestinnän erittäin toimivana ja tärkeänä osana työssään jaksamista ja onnistumista. Tämän tutkimuksen perusteella opinnäytetyön esittämiin kysymyksiin saatiin kattavat vastaukset, joista saatiin johdettua myös konkreettisia kehitystoimenpiteitä.

Supporting B2B sales with Organizational Communications

Kotajärvi, Santeri

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

March 2020

Supervisor: Korhonen, Satu

Number of pages: 44

Appendices: 3

Keywords: organizational communications, B2B sales, organizational culture, management, sales process

The thesis examined flow of information and organizational communication in B2B sales department and how they affect in succeeding as a B2B salesperson. Client for this thesis was a large Finnish ICT company and the thesis was limited to a specific B2B sales department in that company. This thesis aimed at examining a current state of communications at that department, finding concrete actions for improving it and figuring out what the current best practices are in terms of organizational communications.

The theoretical section addressed the three big themes of this thesis; organizational culture, B2B-sales and organizational communications. The theoretical section familiarized organizational communications and its impact for organization and communications, opened up a job description and requirements for B2B salesperson and described organizational communications as a term and a phenomenon.

The empirical part of the thesis focused on a personnel survey, which was conducted at the sales department in question in March 2020. Based on a personnel survey, the personnel of the sales department felt that the state of current organizational communications was impressive. They also felt that a well performed organizational communications made a big impact on their performance and satisfaction. This survey answered all the questions the thesis had made and based on those answers, some concrete actions were found, which will hopefully improve the current state of organizational communications even further.

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖN TAUSTATIEDOT.....	7
2.1	Kohdeyritys ja opinnäytetyön tausta.....	7
2.2	Opinnäytetyön teemat kohdeyrityksessä.....	8
2.3	Työn rajausta.....	10
2.4	Opinnäytetyön toteutustapa ja tutkimusmenetelmät.....	11
3	ORGANISAATIOKULTTUURI.....	13
3.1	Kulttuuri käsitteenä.....	13
3.2	Myyntikulttuuri.....	14
3.3	Viestintä tukemassa kulttuuria – kulttuuri tukemassa viestintää.....	16
4	B2B-ASIAANTUNTIJAMYYNTEI.....	17
4.1	Myynnin perusteet.....	17
4.2	Yritysassiakaskäyttäytyminen tänään.....	18
4.3	Tilausten vastaanottajasta B2B-asiantuntijamyymäksi.....	18
4.4	Yritysmyynti myyntiprosessi.....	19
4.5	Onnistumisen edellytykset.....	22
5	TYÖYHTEISÖViestintä.....	23
5.1	Mitä työyhteisöviestintä on?.....	23
5.2	Strateginen työyhteisöviestintä.....	24
5.3	Työyhteisön erilaiset viestit.....	25
5.4	Työyhteisöviestinnän työkalut.....	26
5.5	Esimies viestijänä.....	27
5.6	Työyhteisöviestinnän vaikutus henkilöstötyytyväisyyteen.....	28
6	LOMAKEHAASTATTELU KOHDEYRITYKSESSÄ.....	30
6.1	Kyselytutkimuksen laatiminen.....	30
6.2	Kyselytutkimuksen toteuttaminen.....	30
6.3	Kyselytutkimus ja sen tavoitteet.....	31
7	KYSELYTUTKIMUS JA TULOKSET.....	33

7.1	Kyselytutkimuksen suorittaminen	33
7.2	Vastaukset aihepiireittäin	34
7.2.1	Strateginen työyhteisöviestintä, työyhteisön eri viestit, kulttuurinäkökulma, virallinen ja epävirallinen viestintä	34
7.2.2	Työyhteisöviestinnän työkalut	36
7.2.3	Esimies viestijänä	37
7.2.4	Onnistumisen edellytykset ja työyhteisöviestinnän vaikutus henkilöstötyytyväisyyteen	38
7.3	Löydökset	39
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	40
8.1	Lopputuloksen arviointi	40
8.2	Opinnäytetyön tutkimuksesta käynnistyvät toimenpiteet	41
	LÄHTEET	43
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Yritysmyyntien toimintakenttä on muuttunut lähiaikoina merkittävästi. Muutos on ollut lähtöisin suurimmista megatrendeistä, kuten digitalisaatiosta, globalisaatiosta, palveluliiketoiminnan kasvamisesta ja ostamisen ammatisoitumisesta (Bremerich & Meidl 2017). Nämä megatrendit ovat kehittäneet merkittävästi asiakkaiden ostokäyttäytymistä, ostokäyttäytymistä ja asiakkaiden vaatimuksia myyntiorganisaatiota kohtaan ja samalla muuttaneet ostoprosessia (Laine 2015, 9). Asiakas ei tarvitse ostaakseen enää myyjää samaan tapaan kuin ennen. Yritysassiakkaat ovatkin keskiarvoisesti edenneet ostopäätöksessään ja -prosessissa jo yli puolivälin ennen yhteydenottoa myyjään. Tämän takia asiakas on nykyään lähtökohtaisesti tietotasoltaan myyjää edellä ensimmäisen yhteydenoton aikana ja vaikka myyjän vaikutusmahdollisuudet ovatkin tässä tilanteessa pienemmät, asiakas odottaa oman etenemisvauhtinsa vuoksi myyjältä entistä enemmän. (Adamson, Dixon & Toman 2012.)

Aiemmin mainittujen megatrendien kautta siis asiakkaiden jatkuvasti kehittyvä ostoprosessi, digitalisaation muokkaamat ostopaikat ja asiakkaiden saataville tuotu tietomäärä, globalisaation edistämä kilpailu ja kasvavan palveluliiketoiminnan monimutkaistamat tuotteet vaativat yritysmyyjältä hurjasti enemmän osaamista (Bremerich & Meidl 2017). Myyntityössä työntekijä kokee myös selvästi normaalia enemmän stressiä ja painetta, jotka vaikuttavat myyntityössä pärjäämiseen muuttuneessa ympäristössä aiempaa enemmän (Edinger 2019).

Asiantuntijamyyntiä tekevän henkilön tulee siis onnistua haastavassa ja poikkeuksellisen paineistetussa ympäristössä sisäistämään suuren määrän tietoa ja kommunikoidaan sen asiakkaalle sopivassa kohdassa asiakkaan ostoprosessia. Tästä haastavasta tehtävästä suoriutuakseen myyjä tarvitsee organisaation tukea niin kouluttamisen, toimivien työkalujen, jatkuvasti muuttuvan tiedon kommunikoinnin ja toimien käytäntöjen jakamisen kautta. Tämä opinnäytetyö pyrkiikin tutkimaan asiantuntijamyynnin auttamista organisaation tasolta työyhteisöviestinnän keinoilla.

2 TYÖN TAUSTATIEDOT

2.1 Kohdeyritys ja opinnäytetyön tausta

Tämän opinnäytetyön tekijä työskentelee myyntiryhmäpäällikkönä suuren suomalaisen tieto- ja viestintäteknologiayrityksen yritysmyyntiyksikössä, tarkemmin yrittäjämyynnin osastolla. Kirjoittajan vastuulla on oman ryhmänsä tavoitteiden saavuttamisen ja myyntiprosessin kehittämisen lisäksi osittain myös osaston toiminnan jatkuva kehittäminen. Kirjoittajan keskusteluissa esimiehensä kanssa yhdeksi keskeiseksi haasteeksi on noussut osaston työyhteisöviestinnän nykytasoa – viestitäänkö myyntirajapintaan tarpeeksi selkeästi ja onko kaikilla myyntirajapinnan asiantuntijamyyjistä tarpeeksi tietoa käytettävissään? Myös tämän hetken viestinnässä toimiviksi koettujen käytäntöjen selvittäminen on tärkeää, jotta toimivia malleja voidaan vahvistaa entisestään. Osaston johtoryhmässä on myös useasti pohdittu hiljaisen tiedon kulkeutumista työntekijältä toiselle ja tämän tiedonkulun parantamista. Toiset myyjät pärjäävät paremmin kuin toiset – voisiko parhaiten onnistuville myyjille kertynyttä hiljaista tietoa jakaa koko osastolle ja täten monistaa onnistumisia? Tämä työ rakentuu lähtökohtaisesti näiden pohdintojen ympärille.

Kohdeyritys on siis suuri suomalainen tieto- ja viestintäteknologia-alan yritys. Yhtiö on yritysmyyntiüksikkönsäkin puolesta yksi Suomen tehokkaimmista ja laajimmista toimijoista. Kohdeyhtiössä yritysmyynti on jaettu asiakasvastuiden mukaan eri osastoihin. Osastojen asiakasvastuut määritellään asiakasyritysten kokoluokan mukaisesti, ensisijaisesti henkilöstömäärää mittaamalla. Tässä työssä tutkitaan alle 20 henkeä työllistävien asiakasyritysten myyntivastuullista osastoa, joka työllistää n. 80 yritysmyyjää ja yhdeksän hallinnollista työntekijää. Osaston johtoryhmän muodostavat nämä yhdeksän hallinnollista tekijää eli tekstin kirjoittaja myyntiryhmän esimiehenä, yhdessä viiden muun kollegansa kanssa, osaston päällikkö sekä kaksi järjestelmistä ja tietohallinnosta vastaavaa palveluasiantuntijaa.

Osaston myyntirajapinta on jaettu kuuteen eri myyntiryhmään, joista jokaisella on vastaava esimies. Ryhmissä taas työskentelee kymmenestä kahteenkymmeneen myyjää. Ryhmien päävastuita on jaettu osaston sisällä hieman eri tavoin – yhdessä ryhmässä

vastataan asiakasvastuun kokoluokaltaan suuremmista yrityksistä, joissain keskitytään pääsääntöisesti vasta perustettuihin yrityksiin, toisessa ryhmässä taas perehdytetään uusia myyjiä. Jokaisella ryhmällä on siis hieman erilaisia työkaluja ja tavoitteita, pää-tavoitteiden ja -työkalujen ollessa kuitenkin hyvin samanlaisia.

2.2 Opinnäytetyön teemat kohdeyrityksessä

Myyntiryhmän esimiehen vastuulla ovat myyntitavoitteiden saavuttamisen lisäksi ylläpitää korkeaa asiakastyytyväisyyttä, huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista, suorittaa hallinnollisia esimiestehtäviä sekä tämän työn aihepiirin mukaisesti vastata ryhmän myyjien tietotasosta. Ryhmän esimiehen tulee varmistaa, että jokaisella myyjällä on ajantasainen tuote- ja hinnoittelutieto käytettävissään, järjestää koulutuksia osaamisen kehittämiseksi, pyrkii löytämään ryhmän sisältä toimivia tapoja myynnin kasvattamiseksi ja jakaa niitä ryhmän muille myyjille. Näiden lisäksi myyjien täytyy osata käyttää lukuisia eri tietojärjestelmiä, olla perillä yhtiön strategiasta ja käynnissä olevista viestintäkampanjoista sekä tietysti tuntea asiakasyritykset ja niiden muuttuvat tarpeet. Kun nämä kaikki yhdistää myynnin paineistettuun ympäristöön ja aktiivisesti elävään markkinatilanteeseen, on myyjän lähes mahdotonta muistaa ulkoa kaikki oleelliset yksityiskohdat työviikosta suoriutuakseen.

Sisäisten vaatimusten lisäksi myyjä kohtaa johdannossa jo mainittuja vaatimuksia asiakkaaltakin. Asiakas vaatii myyjältä ammattitaitoa ja tukea läpi ostoprosessin. Pelkkä tuotetuntemus ei enää riitä – myyjän tulee ymmärtää myös asiakkaan liiketoimintaa ja sen kehittämistä. Myyjän tulee tunnistaa asiakkaan liiketoiminnasta haasteita ja mahdollisuuksia sekä tietenkin pyrkiä ratkaisemaan näitä edustamansa yhtiön tuote- ja palvelupaletin avulla. Modernin myyjän tulee siis olla asiakkaan käytössä oleva asiantuntija. (Laine 2015, 181.)

Tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä myyjien koulutus tuotemyyjistä asiantuntijamyyjiksi on ollut käynnissä jo pitkään. Kohdeyrityksen yritysasiakasyksikössä on erittäin laaja tuoteskaala, niin yksinkertaisista arkisista viestintävälineistä aina laajoihin,

monimutkaisiin ja modulaarisiin ratkaisukokonaisuuksiinkin. Tätä tuotepalettia kohdeosastolla koulutetaan uusille työntekijöille vähitellen, luonnollisesti yksinkertaisista tuotteista aloittaen. Kokonaisen tuotepaletin kouluttamiseen voi mennä vuosia ja tämä vaatii myyjältäkin jo poikkeuksellista omistautumista ja itseopiskelua. Tuotetiedon lisäksi myyjän tulee kehittää myös myyntiosaamistaan jatkuvasti, sekä itsereflektoinnin että ryhmäpäällikön kanssa käytävien valmennuskeskustelujen kautta. Sekä tuotetietoa että myyntiosaamista koulutetaan myös yleisellä tasolla usein. Koko osaston laajuisia koulutuksia järjestetään kolmesta neljään kertaan kuussa ja pienryhmäkoulutuksia useamman kerran viikossa. Näiden koulutusten sisällöt ovat vaihtelevia ja asialistalla onkin hiljattain ollut tuotteiden kertauskoulutusta, syväluotaavampaa katselmusta yksittäisiin tuotteisiin ja niiden mahdollisuuksiin, asiakaskohtaamisisten käytäntöjen kertausta, järjestelmäosaamista ja yhtiön strategian soveltamista omaan arkeen.

Osastolla pyritään jakamaan onnistumisia ja toimivia käytäntöjä tiimipalavereiden ja viikkokirjemallin kautta. Näissä molemmissa asialistalla ovat hiljattain tapahtuneet onnistumiset (joskus myös epäonnistumiset) ja syyt niiden takana. Kouluttautumiseen osastolla on varattu aikaa suhteellisen paljon, sillä viikoittaisten koulutusten lisäksi myyntihenkilöillä on mahdollisuus käyttää työaikaan itseopiskeluun ja kollegoiden sparraamiseen.

Myyntiä tukemassa ovat kollegoiden, koulutusten ja ryhmäpäälliköiden lisäksi tuotteistuksen asiantuntijat myynnin tukikanavassa, tuotepäälliköt, ratkaisukonsultit ja tarjouspäälliköt. Myyjä voi varata näitä resursseja käyttöönsä myynti-casen mittakaavan ja monimutkaisuuden mukaisesti. Yleensä mittakaavaltaan pienemmät caset ovat yksinkertaisempia ja suuremmat monimutkaisempia, mutta näissäkin on tietysti jonkun verran varianssia esimerkiksi asiakasyrityksen toimialan mukaan.

Viestintä on siis täten myynnin tukena monen eri kanavan kautta. Tällaista myyntiosastolle tärkeää viestintää tehdään aiemmin mainittujen osaston sisäisten koulutusten, palaverien, viikkokirjeiden ja sparrausten lisäksi paljon myös sidosryhmätasolta. Sidosryhmät, kuten tuotteistuksesta vastaavat liiketoimintayksiköt tai myynnin tukitoiminnot, käyttävät paljon sähköpostitiedotusta ylhäältä alas -mallilla, järjestävät verkkokoulutuksia ja hyödyntävät sähköisiä pikaviestimiä. Sidosryhmien intressi on yleisesti tavoittaa mahdollisimman suuri osa asiakasrajapinnasta mahdollisimman

samanlaisella viestillä mahdollisimman samaan aikaan. Aina tämä ei kuitenkaan onnistu, sillä viestit saattavat jäädä saapumatta, saapua viiveellä tai muuttua matkalla.

Tällä hetkellä työyhteisöviestinnän vastuuta ei ole selvästi jaettu. Myyjille viestintää tulee monelta eri taholta ja eri ajankohtaan. Esimerkiksi ylhäältä alas -mallin sähköpostiviestinnässä vastuu viestin välittämisestä eteenpäin on aina viestin vastaanottajalla. Kohdeosastolla tämä tarkoittaa, että kaikki kuusi myyntiryhmää tavoitetaan, kun jokaisen tiimin ryhmäpäällikkö on välittänyt halutun viestin eteenpäin ryhmälleen. Nämä kuusi ryhmäpäällikköä taas tavoitetaan viestin välittämistä ja läpikäymistä varten, kun osaston päällikkö välittää sen näille seitsemälle ryhmäpäällikölle. Viestin saapuminen myyjälle ei myöskään aina tarkoita sen lukemista tai ymmärtämistä.

Kohdeyrityksen yritysmyyntiosaston myyjien tulee siis pyrkiä paineistetussa ympäristössä työskennellessään omaksumaan valtava määrä eri kanavista tulevaa tietoa ja soveltamaan sitä heti työpäivän aikana tapahtuviin asiakaskohtaamisiin. Tässä työtehtävässä onnistumisen edellytyksenä onkin myyntityössä onnistumista tukeva organisaatio sekä tiedonkulun varmistavat viestintämallit.

2.3 Työn rajaus

Tämä opinnäytetyö käsittelee B2B-asiantuntijamyynä, sen asettamia tietotaitovaatimuksia myyntihenkilöstölle ja tällaisen tietotaidon tukemista esimies- ja yhteisötasolta työyhteisöviestinnän keinoin. Tässä työssä tutustutaan yritysmyyntiin ja työyhteisöviestintään käsitteinä ja pohditaan niitä myös esimiestyön ja työyhteisökulttuurin näkökulmasta.

Kohdeyritystä käsitellään sen yhden yksittäisen yritysmyyntiosaston näkökulmasta. Kohteena oleva yritysmyyntiosasto työllistää yhteensä hieman alle sata henkilöä. Työssä selvitetään erityisesti tämän osaston myyntihenkilöstön kyvykkyyttä asiantuntijamyynnin tekemiseen ja tuon kyvykkyyden kehittymistä. Työssä rajataan pois täten osaston johtoryhmän, myynnin tärkeiden sidosryhmien ja muiden kohdeyrityksen

myyntikanavien kokema viestintä. Näitä pois rajattuja osastoja voidaan tässä työssä käsitellä viestijöinä, ei siis viestinnän kohteena.

Opinnäytetyön tarkoituksena ei ole luoda viestintäsuunnitelmaa, vaan opinnäytetyö pyrkii selvittämään, miten asiantuntijamyyjän kokemaa tiedonkulkua ja työyhteisöviestintää voidaan kehittää yritysmyyynnissä. Tämä päätavoitteen lisäksi opinnäytetyöllä kartoitetaan myyntihenkilöstön mahdollisuuksia työssä onnistumiseen, sen kokemusta viestinnästä ja tiedonkulusta sekä etsitään parantavia kehitysehdotuksia työyhteisöviestinnän kautta katsottuna. Toisaalta työssä halutaan myös selvittää erityisen toimiviksi käytännöiksi koetut viestintäprosessit, jotta niitä voidaan vahvistaa entisestään.

2.4 Opinnäytetyön toteutustapa ja tutkimusmenetelmät

Laadullinen tutkimus on tutkimustyyppiltään empiiristä ja sen viitekehys muodostuu käsitteistä ja niiden välisistä suhteista. Tässä tutkimusmuodossa tarkastellaan ja argumentoidaan empiirisen analyysin kautta havaintoaineistoja. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 18-21.) Laadullisen tutkimuksen toimintamenetelmistä case-tutkimuksen kautta tutkitaan esimerkiksi ryhmien, yhteisöjen tai yksilöiden toimintaa. Case-tutkimuksen tavoitteena on muodostaa siis kuva jostakin sosiaalisesta yksiköstä syvä tutkimuksen kautta. (Anttila 2006, 286-289.) Laadullinen tutkimus tarvitsee aina tuekseen teoriaa (Sarajärvi & Tuomi 2002, 17.) Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruuseen käytetään yleisimmin haastatteluja, kyselyitä ja havainnointia (Sarajärvi & Tuomi 2002, 73.)

Case-tutkimuksissa edetään määrittelemällä tutkimuksen tavoitteet ja näiden perusteella laadittu toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelmaa seuraamalla päästään keräämään aineistoa ja lopulta myös analysoimaan sitä. Tätä kerättyä ja analysoitua tietoa verrataan lopuksi olemassa olevaan tietoon johtopäätösten saamiseksi. (Anttila 2006, 288.)

Aineistonkeruumuotona haastatteluja tehdään tyypillisesti kolmella eri mallilla, joko lomakehaastatteluna, teemahaastatteluna tai syvähaastatteluna. Näistä

lomakehaastattelu on osittain kvantitatiivisenkin tutkimuksen aineistonkeruumenettelmä ja perustuu ennalta määritettyihin kysymyksiin ja ohjattuun vastausjärjestykseen. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelumalli etenee tiettyjen, etukäteen valittujen teemojen mukaisesti. Teemahaastattelussa korostuvat tiedonantajien tulkinnat ja asioille antamansa merkitykset. Syvähaastattelu on puolestaan täysin rakenteeton, jonka ainoa määrittely on keskustelunaihe. Syvähaastattelu perustuu avoimiin ja tarkentaviin kysymyksiin. Syvähaastattelijan tulee osata syventää keskustelun kautta tiedonantajien vastauksia. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 76-79.)

Tähän opinnäytetyön ongelman tutkimusmenetelmäksi valikoitui siis laadullinen tutkimus, jonka avulla tutkittavia asioita ymmärretään. Laadullisen tutkimuksen toimintamenetelmistä case-tutkimus tarjoaa tähän opinnäytetyöhön parhaan metodin, sillä tavoitteena on ryhmien ja yhteisöjen kokemien asioiden ja merkitysten tutkiminen. Kyselyn teemat ovat viestinnän kautta katsottuna työssä pärjääminen ja yhteisön kulttuuri, kaikki siis lähtökohtaisesti työntekijän subjektiiviseen kokemukseen perustuvia teemoja. Kattavan otoksen saamiseksi case-tutkimukseen otettiin mahdollisimman monta vastaajaa, jolloin lomakehaastattelu muodostui parhaaksi tavaksi järjestää kyselytutkimus.

3 ORGANISAATIOKULTTUURI

3.1 Kulttuuri käsitteenä

Kulttuuri on jatkuvasti vuorovaikutuksen ja käytöksen kautta muuttuva ja rakentuva voima. Kulttuurin voi kokea sekä dynaamisena, juuri nyt tapahtuvana ilmiönä, että taustalla vaikuttavana, pakottavana rakenteena. (Schein 2010, 2-3.) Erään määritelmän mukaan yrityskulttuuria on kaikki ne asiat, jotka organisaatiossa tapahtuvat, kun kukaan ei ole katsomassa (Luukka 2019, 21-23).

Kulttuuri muodostaa terminä valtavan käsitekartan. Yleisimmin kulttuuria voi jakaa erikokoisiin osiin, joiden määrittelyyn vaikuttaa tarkastelun näkökulma (Schein 2010, 2-3). Organisaatiokulttuurin, tai toiselta nimeltään yrityskulttuurin, kautta käsitekartta näyttää seuraavalta:

Kulttuuri	Kategoria
Makrokulttuuri	Maailmanlaajuisesti esiintyvät kansalliset, etniset, uskonnolliset ja ammatilliset ryhmät
Organisaatiokulttuuri	Yksityisen, julkisen ja vapaaehtoissektorin organisaatiot
Alakulttuuri	Ammatilliset ryhmät organisaation sisällä

Liite 1. Kulttuurimäärittely (Schein 2010, 2)

Organisaatiokulttuuria tutkittaessa on määritetty vallitsevaksi suuntaukseksi ajatus, jonka mukaan kulttuuri on organisaatiosta irrallinen, mutta kuitenkin sille ominainen asia. (Luukka 2019, 18.) Organisaatiokulttuurin vahvuutena on kaiken organisaation tekemisen ohjaaminen ja sen tavoitteena onkin saada organisaation jäsenet toimimaan toivotulla tavalla.

Yrityskulttuurilla on kuusi keskeistä ominaisuutta:

1. Kulttuuri edellyttää ryhmää ja on siten ryhmään liittyvä ominaisuus.
2. Ryhmälle muodostuu ajan saatossa oma kulttuuri ja kulttuuria luodaankin ryhmän sisältä yhdessä.
3. Kulttuuri on opittavissa ja ryhmään tulevat uudet jäsenet joko oppivat kulttuurin, tai lähtevät ryhmästä pois.
4. Kulttuurista tulee kulttuuri, kun se jaetaan ryhmän kesken. Kulttuuri yhdistää ryhmän jäseniä ja toisaalta myös erottaa heidät muista ryhmistä.
5. Kulttuuri muodostuu arvojen ja jaetun maailmankuvan ympärille. Tätä ydintä tukevat erilaiset rakenteet ja artefaktit, eli kulttuurin näkyvät tunnusmerkit.
6. Kulttuuri on ryhmän ominaisuus ja täten aina yksittäistä työntekijää vahvempi.

Vahva yrityskulttuuri onkin kilpailuetu ja yleisesti myös koko henkilöstöä vahvempi voima. (Luukka 2019, 25-29.)

3.2 Myyntikulttuuri

Myyntityötä tekevän henkilön kehitys kohti asiantuntijamyyntiä vaatii vahvan asiakasosaamisen, tietotaidon ja työkalujen lisäksi myös ympäröivältä organisaatiolta muutosta. Organisaation myyntikulttuuri voi joko mahdollistaa tai estää modernin myyntityön onnistumisen. Organisaation myyntikulttuurin taso muodostuu organisaation myyntikyvykkyyden ja yksilöiden tietotaidon yhteissummana. Yksilöiden tietotaito viittaa organisaation myyjien ammattiosaamiseen, kuten myyntiprosessin eri osa-alueiden hallitsemiseen. Organisaation myyntikyvykkyys taas kattaa kaiken myyjää ympäröivän tuen. Tällaisia ovat muun muassa myyjien käytössä olevista työkalut, myynnin tukipalvelut, yrityksen laatima asiakas- ja myyntistrategia, käytössä oleva asiakaskohtaamismalli ja myyntiprosessi sekä organisaation tekemät asiakaslupaukset. Myyntikyvykkyys on organisaation pysyvää omaisuutta, yksilöiden ammattitaito taas yksilöistä riippuvaisia. (Laine 2015, 19-22.)



Liite 2. Organisaation myyntikulttuurin tilanne (Laine 2015, 23)

Haettu osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521426148>

Tässä kuvaajassa on havainnollistettu neljä erilaista myyntikulttuurin tilannetta. Arpajaiskulttuurissa yksilötaidot ja myyntikyvykyys ovat alhaiset, jolloin myyntitoiminta on epäjohdonmukaista, työntekijäkokemus alhainen ja organisaation resursseja kulutetaan tehottomasti. Cowboy-kulttuuri puolestaan viittaa alhaiseen organisaatiotason myyntikyvykkyuteen ja korkeaan yksilöosaamiseen. Organisaatio ei pysty muodostamaan yhtäläistä myyntiprosessia ja on liikaa yksittäisten myyjien varassa. Myyjillä ei ole tarvittavia työkaluja ja he toimivat parhaaksi katsomallaan tavalla. Konekulttuurissa tilanne on päinvastoin organisaation myyntikyvykkyuden ollessa huipussaan, yksilöiden osaamisen uupuessa. Tällaisessa tilanteessa organisaatio on panostanut rakenteisiin, unohtaen samalla kuitenkin työntekijän kokonaan. Organisaatio ei tällöin osallista myyjiä kehitykseen eikä anna tukea näiden työlle. (Laine 2015, 23-25.)

Voittavan myyntikulttuurin tilanteessa organisaation myyntikyvykyys ja yksilöiden taidot ovat korkealla tasolla. Organisaatio tukee myyjiä ja myyjät tukevat organisaatiota. Tällaisessa myyntikulttuurissa syntyvät onnistumiset rakentavat positiivista ilmapiiriä, sitouttavat henkilöstöä entisestään ja jaettujen onnistumisten myötä koko organisaatio oppii. (Laine 2015, 25-26.)

Kohdeyrityksen B2B-myyntiosaston myyntikulttuuri on korkeatasoista. Organisaation myyntiprosessi on hioutunut pitkän kokemuksen myötä erittäin vahvaksi ja sitä tuetaan

koko organisaation voimin, aina markkinoinnillisista toimenpiteistä tuotekehitykseen. Myös yksilöosaaminen on hyvällä mallilla ja myyjien koulutukseen panostetaan erittäin paljon.

3.3 Viestintä tukemassa kulttuuria – kulttuuri tukemassa viestintää

Työyhteisön kokemus sisäisestä viestinnästä rakentuu pitkälti kokemukseen sen avoimuudesta, monikanavaisuudesta ja systemaattisuudesta. Sisäinen viestintä on muuttunut jatkuvasti läpinäkyvämmäksi, mutta läpinäkyvyyden lisäksi viestintään tarvitaan selkeyttä. Avoin ja selvä viestintä luo kokemusta luottamuksen kulttuurista, vastavasti kokemus salailusta kääntyy herkästi kokemukseen epäluottamuksesta. Tällaisen avoimen työyhteisöviestimisen tärkeimpiä peruspilareita on vuorovaikutus, jonka kautta ymmärrys läpikäydystä asiasta kasvaa työyhteisön sisällä. Tällaista vuorovaikutusta tulee käydä jatkuvasti ja systemaattisesti monessa eri kanavassa vahvan sisäisen viestintäkulttuurin ja työntekijäkokemuksen kehittämiseksi. (Luukka 2019, 335-336.)

Työyhteisöviestinnässä käytettävä kieli rakentaa kulttuuria viestien sisällön lisäksi. Viestinnässä tulisi käyttää tarinankerronnallisia piirteitä rakentaen koko organisaatiolle niin alkutarinan, arjen tarinan ja tulevaisuuden tarinan. Nämä tuovat merkityksellisyyttä koko yhteisölle. (Luukka 2019, 338.) Vahvan viestintäkulttuurin omaavissa organisaatioissa viestintä on kaikkien vastuulla. Organisaation etu on tarvittava määrä oikeaa tietoa jokaiselle sen työntekijälle ja täten työyhteisöviestinnän toimivuuden tulee olla erityisesti organisaation intressi. (Luukka 2019, 338.)

Strateginen työyhteisöviestintä tavoittelee jäsenten sitoutumista työyhteisöön, jäsenten vaikuttamismahdollisuuksien ja merkityksellisuuden kokemuksen lisäämistä, ymmärryksen lisäämistä yhtiön toiminnasta ja faktatiedon saatavuutta ja jakamista. (Juholin 2017, 121-122.) Yrityskulttuuri toteutuu tällaisissa vuorovaikutustilanteissa ja toisaalta myös rakentuu viestinnän keinoin entistä vahvemmaksi. (Luukka 2019, 24-25.)

4 B2B-ASIAANTUNTIJAMYYNТИ

4.1 Myynnin perusteet

Myynnin ja myymisen tarkka määrittely on käsitteen laajuuden vuoksi hankalaa. Erään määritelmän mukaan myymisellä viitataan prosessiin, jossa myyntiä tekevä osapuoli pyrkii vaikuttamaan toiseen osapuoleen aktiivisesti, omia tavoitteitaan edistääkseen. (Hernberg 84, 2013.) Tämän määritelmän mukaan myynniksi voidaan lukea siis varsinaisen myyntityön lisäksi niin työpaikan palkkaneuvottelut esimiehen kanssa, tutkijan perustelut tutkimuksensa tarpeellisuudesta rahoittajilleen tai projektipalavereissa kollegoihin vaikuttaminen (Hernberg 84, 2013).

Myynti on siis käsitteenä laaja ja vahvasti myös arjessa läsnä. Varsinaiselle myyntityölle määritelmä on kuitenkin hieman yksioikoisempi, myyntityö kun viittaa yleisesti tilanteeseen, jossa henkilön työnkuvan ja palkanmaksun perusteena on tehdä myyntiä. Myyntityö ei kuitenkaan rajoitu vain varsinaisten myyjien työnkuvaan – nykypäivänä myyntityötä voidaan odottaa ja vaatia oleellisena osana työnkuvaa esimerkiksi konsulttityötä tekevilta henkilöiltä. (Hernberg 2013, 85.)

Myyntiä voidaan jakaa asiakaskäyttämisen mukaan niin kuluttajamyynntiin kuin organisaatioiden väliseen B2B-myyntiin, tarkemmin siis yritysmyyntiin. Sekä kuluttajattä yritysmyyntissä päätöksentekijänä on ihminen, jonka ostotarpeet ja päätöksenteon takana oleva kriteeristö taas eroavat yritykselle ja itselle ostettaessa. Tyypillisesti kuluttaja tekee enemmän tunnepohjaisia ja impulsiivisempia ostopäätöksiä, kun yrityksen ostoprosessi on rationaalisempi ja monimutkaisempi. Tämä vaikuttaa myös myytäviin tuotteisiin – kuluttajalle on yleisempää myydä standardoituja tuotteita ja yrityksille taas monipuolisia kokonaisratkaisuita. (Juuti ym. 2012, 145-146.) Erityisesti yritysmyyntissä myyntityö on kokenut megatrendien tuoman muutoksen asiakaskäyttämiseen ja sitä myöden muutoksen työnkuvaan ja sen vaatimukseen (Bremerich & Meidl 2017).

4.2 Yritysassiakaskäyttäytyminen tänään

Viimeisimpinä vuosikymmeninä yritysasiakkaat olivat pitkälti myyjien osaamisen ja tietotaidon varassa. He saattoivat ymmärtää hyvin ongelmiansa syyn, mutta eivät osanneet ratkaista niitä ilman myyjän myymiä tuotteita. Nykyään kuitenkin osaamisensa huippuun hioneiden osto-osastojen ja heidän käytössään olevan valtavan tietomäärän kautta yritysasiakkaat osaavat nykyään määrittää ratkaisut ongelmiinsa itse. (Adamson, Dixon & Toman 2012.)

Moderni yritysasiakas onkin kokenut ostaja, joka saattaa tuntea markkinoilla olevat ratkaisut ja tuotteet myyjää paremmin. Tällainen asiakas etenee itsenäisesti ostoprosessissaan ongelmaa analysoiden ja erilaisia ratkaisuita kartoittaen. Nykypäivän yritysasiakas on usein jo päättänyt (tai ainakin rajannut) haluamansa palveluntarjoajan ennen virallisen ostoprosessin alkua. Tutkimusten mukaan jopa kaksi kolmasosaa tarjouspyynnöistä onkin hävitty jo ennen virallisen tarjousprosessin alkamista. Käytännössä yritysasiakas on muuttunut ostoprosessissa passiivisesta ostajasta aktiiviseksi toimijaksi, jolloin myyjän roolina onkin ollut passivoituminen. (Laine 2015, 117-119.)

4.3 Tilausten vastaanottajasta B2B-asiantuntijamyymäksi

Myyjän rooli on viimeisen sadan vuoden aikana muuttunut paljon. Ennen toista maailmansotaa kysyntä yleensä ylitti tarjonnan, jolloin myyjän tehtäväksi jäi vastaanottaa ja toimittaa tilauksia. Tuotteiden tarjonnan kasvaessa myyjän rooli kehittyi suostuttelijaksi ja markkinoinnin mullistuksen myötä 1960-luvun myyjän tehtävänä olikin jo ratkaista ongelmia. 1990-luvun alusta alkaen yritysmyyjän ja ostajan on ollut järkevintä työskennellä yhdessä ja tätä kautta myyjän on tullut muuttua yhä enemmän asiakassuhteita kehittäväksi ja johtavaksi tekijäksi. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016.)

Edellä kuvatun, passiivisesta aktiiviseksi muuttuneen asiakkaan vaatimukset myyjää kohtaan ovat siis myös muuttuneet. Kun tällainen asiakas ottaa myyjään ja organisaatioon yhteyttä, odottaa asiakas saavansa myyjältä aiempaa ammattitaitoisempaa palvelua ja vastauksia aiempaa asiantuntevampiin kysymyksiinsä (Adamson ym. 2012).

Myyjän pitääkin pystyä ensikontaktissaan asiakkaan ostoprosessiin ottamaan tilanne nopeasti haltuunsa ja ohjaamaan asiakasta tämän ostoprosessissa systemaattisesti eteenpäin kohti sopimusten solmimista. (Laine 2015, 180-181.)

Yritysassiakkaan tietotason lisääntyttyä asiakas ei tarvitse yritysmyyjää saadakseen tuote- tai markkinatietoa, sillä ammattimainen ostaja voi selvittää nämä itsekin. Sen sijaan asiakas tarvitsee myyjää syventääkseen omaa tietotasoaan ja saadakseen asiantuntijuutta ongelmiansa ratkaisuun. Tällaisen asiantuntijamyyjän tulee pystyä herättämään asiakkaassa uusia ajatuksia, ratkaisemaan asiakkaan haasteita, ideoimaan ja kehittämään asiakkaan liiketoimintaa sekä haastamaan asiakkaan nykyisiä uskomuksia. Tämän kaiken lisäksi myyjän tulee tehdä ostaminen asiakkaalle mahdollisimman helppoksi ja houkuttelevaksi, esimerkiksi konkreettisia hyötyjä kertomalla. (Laine 2015, 187-188.)

Kohdeyrityksen B2B-myyntin puolella tällaista kuvattua muunnosta yritysmyyjän roolissa on johdettu organisaation tasolta jo pitkään. Kohdeyritys toimii n nopeasti muuttuvalla ICT-alalla ja reagointi kehittyviin asiakastarpeisiin on ollut erittäin nopeaa. Tämä on vaatinut muuttumista ja omaksumiskyvyn kehittymistä myös B2B-asiantuntijamyyjiltä. Teknologia ja sitä seuraavat asiakastarpeet kehittyvät niin nopeasti, että myyjän on vaikea pysyä perässä. Tällöin myyjän onkin täytynyt pystyä viemään keskusteluja asiakkaan liiketoimintaan ja etsimään ratkaisuja näiden haasteiden ratkaisuun omasta organisaatiostaan.

4.4 Yritysmyyntin myyntiprosessi

Varsinaisen B2B-myyntityön onnistumiseen liittyy yleensä useita eri vaihteita. Myyntiprosessi viittaa käsitteenä näihin eri toiminteisiin, joiden tarkoituksena on lopulta solmia kauppa potentiaalisen asiakkaan kanssa ja kuljettaa asiakas oman ostoprosessinsa läpi (Hernberg 2013, 85).

Asiakkaan näkökulmasta puhutaan ostoprosessista, joka lähtee tarpeen tunnistamisesta. Tarpeen tunnistamisen jälkeen ostoprosessi etenee tiedon etsintään, jossa määritellään tarvittavat ominaisuudet tarpeen täyttävälle tuotteelle tai palvelulle. Tiedon

etsinnän aikana voidaan kontaktoida myös potentiaalisia myyjäyhtiöitä ja tätä kautta osallistaa myyjää osaksi ostoprosessia. Tarvittavien tietojen jälkeen siirrytään vaihtoehtojen arviointiin, jossa tehdään valinta parhaasta tarjouksesta. Ostoprosessiin kuuluu myös jälkiarviointi, jossa valittua ratkaisua ja sen onnistumista alkuperäisen tarpeen täyttäjän analysoidaan jälkikäteen. (Juuti, Laukkanen, Puusa & Reijonen 2012, 154-155.)

Asiantuntijamyynnin myyntiprosessi keskittyy tuotteen sijasta asiakkaaseen - tuote-esittelyn sijaan pyritäänkin keskittymään asiakkaan haasteiden ja tarpeiden ratkaisemiseen sekä tuomaan asiakkaalle uusia ideoita liiketoiminnan kehittämisestä (Laine 2015, 188). Yritysmyyntissä myyntiprosessin voi jakaa karkeasti ensikontaktiin, tutustumiseen ja tarvekartoitukseen, tarjouksen valmisteluun ja esittelyyn, hinta- ja sopimusneuvotteluihin sekä kaupan päättämiseen. (Hernberg 2013, 86.) Myyjän tulee noudattaa tällaista myyntiprosessia välttääkseen puhtaasti tuotelähtöisen ja monologimaisen myynnin (Vuorio 2008, 40).

Myyntiprosessissa ensikontaktin ja avauksen suorittaa usein myyjä. Ensikontaktin aikana myyjä muodostaa itsestään ja edustamastaan yrityksestä ensivaikutelman, pyrkii rakentamaan luottamusta ja tutustumaan asiakkaaseen. Myyjän tuleekin siis toimia luottamusta herättävästi ja tuoda esiin ammattitaitoaan ja asiantuntijuuttaan. Myyjä pyrkii aina ensin myymään itsensä ja edustamansa yrityksen, vasta sitten tuotteen. (Hänti ym. 2016.)

Tutustuminen asiakkaaseen jatkuu asiakastarpeeseen ja asiakkaan ostoprosessiin perehtymällä. Tämä onnistuu parhaiten kyselemällä, eli kartoittamalla, esimerkiksi asiakkaan nykytilanteesta, tarpeista, nykyisistä haasteista, päätöksentekoprosessista, tulevaisuudesta ja aikatauluista. Kartoittamalla myyjä saa luonnollisesti erittäin tärkeää tietoa potentiaalista tarjoustaan varten ja osoittaa samalla kiinnostustaan asiakasyritystä kohtaan. Oleellista kyselyn lisäksi on kuuntelu, sillä asiakkaan kertomat tiedot on myös syytä muistaa ja ymmärtää. (Hänti ym. 2016.) Myyjä onnistuu kartoituksessa parhaiten käyttämällä avoimia kysymyksiä ja luodessaan kuulustelun sijasta aidon dialogin (Vuorio 2008, 46).

Tarvekartoituksessa havaittuihin tarpeisiin ja haasteisiin ehdotetaan ratkaisua myyjän esittämällä tarjouksella. Tarjous tulee valmistella huolellisesti, jotta se vastaa varmasti kaikkiin ilmenneisiin asiakastarpeisiin ja sen myötä asiakkaan saamat edut ja hyödyt korostuvat varmasti. Myyjän tuotetietämys ja asiantuntijuus asiakkaan haasteiden ratkaisemisessa korostuvat tarjouksen esittelyssä. (Hänti ym. 2016.) Tarjouksen teossa korostuu myös onnistunut kartoitus – asiakaslähtöistä tarjousta on vaikea tehdä asiakastarvetta tuntematta (Vuorio 2008, 47). Tarjousta esitellessä asiakkaan huolenaiheita on myös syytä käsitellä. Myyjä pyrkii helpottamaan asiakkaan päätöksentekoa ja täten mahdolliset huolenaiheet onkin hyvä selvittää niistä tiedustelemalla. Samalla myyjä varmistaa, että asiakas on varmasti ymmärtänyt esitetyn ratkaisun hyödyt ja edut. (Hänti ym. 2016.)

Hintakeskustelut on syytä käydä vasta hyötyjen ja etujen esittelyn jälkeen. Hinnoittelussa myyjän tulee vielä erikseen avata hinnan muodostavia kokonaishyötyjä, jotta asiakas näkee muutakin kuin lopullisen hinnan. Asiakkaan osoittaessa kiinnostusta sopimusta ja ratkaisua kohtaan, jää myyjän tehtäväksi kaupan saattaminen loppuun asti, niin hintakeskustelujen kuin esimerkiksi toimitustapojen sopimisen myötä. (Hänti ym. 2016.) Myyjän tulee siis tukea asiakasta, jotta asiakas saa ostoprosessinsa päätökseen (Laine 2015, 18).

Kun myyntikeskustelussa on edetty kaupan sopimiseen, tulee myyjän rohkaista entisestään asiakasta ja kerrata saavutettuja hyötyjä. Asiakas etsii oman ostoprosessinsa mukaisesti kaupan sopimisen jälkeen vahvistusta ostopäätökselleen jälkiarviointia tehdessä, jolloin asiantuntijamyymyjä sekä tukee asiakastaan että vahvistaa asiakassuhdetta entisestään. Ideaalitulanteessa asiakasta voi pyytää suosittelijaksi ja tältä tulee myöhemmin myös lisätilauksia. Näin myyjä ja tämän edustama yritys saavat asiakkaasta lisäarvoa myös tulevaisuudessa. (Hänti ym 2016.)

Kohdeyrityksen yritysmyyntiosastolla myyntiprosessia on hiottu todella pitkään. Myyntiprosessi on johdettu yrityksen arvojen ja mission pohjalta ylätasolla ja jalostettu jokaisen myyntikanavan toimesta omaan toimintaan ja asiakaskohtaamisiin sopivaksi. Myyntiprosessia käsitellään kohdeyrityksen myyntiosastolla myyntitoimintaa ohjaavana asiana, ei niinkään sitä tarkasti määrittävänä.

4.5 Onnistumisen edellytykset

Asiakkaat ovat siis kehittyneet vuosien varrella paljon. Merkittävimmät asiakaskäyttäytymisen muutokset ovat olleet kasvava aktiivisuus ja omatoimisuus ostoprosessia kohtaan sekä ostokäyttäytymisen ja -kyvykkyyden kehittyminen. Näiden myötä asiakkaan vaatimukset myös palveluntarjoajia kohtaan ovat kasvaneet. (Laine 2015, 117.) Yritysassiakas ostaakin nykyään ratkaisun sen tuottaman lisäarvon vuoksi – kauppa ei siis synny pelkästään hyvien ominaisuuksien avulla. Tällöin myyjän tulee kyetä ymmärtämään asiakkaan liiketoimintaa, ansaintalogiikkaa ja asiakkaan asiakkaiden toimintaa. Kun myyjä ymmärtää edellä mainitut seikat, hän pystyy esittelemään ratkaisunsa hyödyt asiakkaalle muodostaen samalla arvoa molemmille tahoille ja toimimaan asiakkaan neuvonantajana ja asiantuntijana. (Hänti ym 2016, Laine 2015, 17.)

5 TYÖYHTEISÖViestintä

5.1 Mitä työyhteisöviestintä on?

Viestintä tarkoittaa ihmisten välistä vuorovaikuttamista. Ihmisten välinen viestintä koostuu sanallisesta, eli verbaalisesta, ja sanattomasta, nonverbaalista viestimisestä. Viestintäprosessissa on kaksi eri osapuolta, joista toinen on viestin lähettäjä ja toinen sen vastaanottaja. Nämä roolit vaihtelevat – onhan viestintä vuorovaikutusta. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11-12.)

Yritysten viestintään viitataan usein yritysviestinnällä, nykyään laajemmin vielä muutkin yhteisöt kattavalla yhteisöviestinnällä. Yhteisöviestintä on sekä viestintää, eli kaksisuuntaista vuorovaikuttamista, että tiedottamista, joka taas on yksisuuntaista. Yhteisöviestinnän voi taas jakaa tarkemmin yhteisön ulkoiseen viestintään ja sisäiseen työyhteisöviestintään. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13-14.)

Työyhteisöviestintä puolestaan on terminä korvannut aiemmin organisaation sisäisestä viestinnästä käytetyt termit, sisäisen viestinnän ja sisäisen tiedotuksen. Työyhteisöviestintä on näitä kahta termiä laajempi, käsittäen organisaation viestimisen myös työyhteisön ulkopuolelle – foorumeille ja verkostoihin, jossa työyhteisön jäsenet viestivät oman tehtävänsä puitteissa. Tällaisen viestinnän tarkoitus on luoda edellytyksiä työskentelylle, kuten varmistaa työssä tarvittavan tiedon saatavuus, työyhteisön vahvistuminen ja yhteisön jäsenten jatkuva oppiminen. (Juholin 2017, 119-121.)

Strateginen työyhteisöviestintä koostuu puolestaan neljästä osasta, ylhäältä alaspäin johdetusta keskustelusta, selkeästä ja mahdollisimman läpinäkyvästä tiedottamisesta, yhteisöllisyyden rakentamisesta ja vastuullisuuden sisällyttämisestä dialogiin (Aula, Juholin, Åberg 2015, 11.) Tässä opinnäytetyössä työyhteisöviestintää tarkastellaan erityisesti strategisen työyhteisöviestinnän kautta.

Työyhteisöviestinnän toimivuus ja sen arviointi eivät ole pelkästään viestinnän tai johdon varassa, vaan siitä on vastuussa koko työyhteisö. Työyhteisöviestintä

vaikuttaa niin henkilöstön hyvinvointiin, luovuuteen ja lopulta myös tavoitteiden työtehtävän perusedellytysten täyttämiseen. (Juholin, 2010.)

5.2 Strateginen työyhteisöviestintä

Strateginen työyhteisöviestinnän neljä osaa ovat siis ylhäältä alaspäin johdettu keskustelu, selkeä ja läpinäkyvä tiedottaminen, vastuullinen dialogi ja viestinnän kautta rakennettu yhteisöllisyys (Aula, Juholin, Åberg 2015, 11). Suunnitelmallisesti etenevällä johdetulla keskustelulla katetaan työyhteisön merkitykselliset ja suuret asiat. Tällaista voi olla esimerkiksi strategiatyö, jota johdettuna keskusteluna voidaan hioa esimerkiksi osallistamalla henkilöstöä strategiaa hioviin ryhmäkeskusteluihin tai työpajoihin. Tällöin strategiaan saadaan enemmän näkökulmia ja henkilöstön on helpompi toteuttaa sitä arjen työssään. Tärkeää johdetussa keskustelussa onkin siis, että työyhteisö ymmärtää yrityksen strategian ja vastaavat, yrityksen toimintaa määrittelevät suunnat. (Juholin 2017, 122-123, 127.)

Tiedottamisen on tiedon tuottamista, jakamista ja välittämistä. Tiedottamisen tavoitteena on varmistaa, että tietoa on tarvittava määrä saatavilla ja sen sisältö välittyy samanlaisena tarvittaessa täydentyen. Tiedottamisen vastuiden määrittely on oleellista sen toimivuuden kannalta, kuten myös työyhteisön jäsenten osallistuminen tiedon tuottamiseen ja jakamiseen oma-aloitteisesti. (Juholin 2017, 123-124, 127.)

Vastuullinen dialogi viittaa työyhteisön keskustelukulttuuriin ja sen tavoitteisiin. Työyhteisön dialogin ollessa vastuullista ja toimivaa, pääsee koko työyhteisö jakamaan, auttamaan, kysymään, kyseenalaistamaan, rakentamaan ja pohtimaan. Tällaisessa dialogissa parhaimmillaan jokainen työyhteisön jäsen on viestijä. (Juholin 2017, 125-127.)

Yhteisöllisyyden rakentaminen viestinnän kautta tavoittelee työyhteisön jäsenille osallisuuden kokemusta. Me-hengen kokeminen ja sen ylläpitäminen vahvistaa parhaimmillaan tiimiä ja sen yhteishenkeä kohti tavoitteisiin yltävää ryhmää, jonka oppiminen on jatkuvaa. Tällainen tiimi uskaltaa myös epäonnistua ja käsitellä nämä epäonnistumiset koko yhteisöä vahvistaen. Vahvan yhteisöllisyyden ja luottamuksen kautta tiimi

tai yksikkö pystyy jakamaan toisilleen tärkeää tietoa, onnistumisia ja kysymään oleellisia kysymyksiä luontevasti. (Juholin 2017, 124,127.)

5.3 Työyhteisön erilaiset viestit

Työyhteisöiden viestintää voi jakaa viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Näistä kahdesta virallinen viestintä viittaa työyhteisön vakiintuneisiin tapoihin viestiä, kuten toistuviin tiedotteisiin, tasaisesti pidettäviin kehityskeskusteluihin tai vaikkapa ryhmän viikoittaisiin kokoontumisiin. Epävirallinen viestintä on taas kaikkea sitä, mitä työyhteisön jäsenet keskustelevat työpaikasta keskenään työpaikalla, tauoilla, vapaaajallaan ja lähipiirissään. Epäviralliseen viestintään voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuurin kautta, joka ohjaa epävirallisen viestinnän suuntaa. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 15.)

Työyhteisöviestintää voi jaotella myös viestintäkanavien kautta. Kirjallisena viestintää tuotetaan esimerkiksi tiedotteiden, muistioiden ja ohjeiden muodossa, joissa etu onkin viestin pysyvyys ja tarkkuus. Välitetty viestintä, esimerkiksi kaikki sähköisillä alustoilla käyty viestintä, on usein kirjallista ja sen etuina ovatkin nopeus sekä globaali tavoitettavuus. Kasvokkain käytyä viestintää kutsutaan suoraksi viestinnäksi, oli kyse sitten kahdenkeskisestä kehityskeskustelusta tai laajasta henkilöstötilaisuudesta. Suoran viestinnän etuja ovat sanattomasti välittyvät viestit sekä välittömästi saatava palaute. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 16-17.)

Kohdeyrityksessä virallista viestintää on paljon. Tiedotteita henkilöstölle lähetetään niin johdon, sidosryhmien kuin esimiestenkin kautta päivittäin. Yleisesti tiedotteita käydään läpi kaksipuolaisella mallilla, jossa tiedote toimitetaan kaikille sähköisesti ja ryhmässä käytävien, esimiehen johtamien keskustelujen kautta. Tällä on pyritty siihen, että tiedote tavoittaa kaikki samanlaisena ja toisaalta tiedotettavaa asiaa pääsee myös kommentoimaan oman ryhmän kesken. Vakiintunutta viestintää kohdeyrityksessä on myös puolivuositain oman esimiehen kanssa pidettävät laajat kehityskeskustelut, useammin käytävät matalamman kynnyksen henkilökohtaiset keskustelut sekä toistuvat oman ryhmän kokoontumiset, kuten vaikkapa viikkopalaverit.

Epävirallista viestintää ohjataan muun muassa tarjoamalla sosiaalisen median kanavia, aihe-tunnisteita ja ryhmiä työntekijöiden käyttöön sekä järjestämällä työajan ulkopuolisia, vapaaehtoisia aktiviteetteja. Työnantajan tiloissa on myös mahdollisuuksia vapaa-ajan viettoon, kuten vaikkapa kuntosalilla käyntiin.

5.4 Työyhteisöviestinnän työkalut

Viestinnän muuttuessa ylhäältä alas -tiedottamisesta kohti jatkuvaa työyhteisön välistä dialogia, vaikuttavat megatrendien myötä kehittyvät työkalut ja -tavat viestintään oleellisesti. (Juholin 2017, 118-119.) Vuosien 2017 ja 2020 megatrendeiksi on listattu muun muassa työn murros digitaalisten alustojen ja automatisaation kautta sekä ympäristökriisi ja ympäristöteot, jotka vaikuttavat myös työn tekemiseen ja viestintään huomattavasti (Sitra 2017, Sitra 2020, Juholin 2017, 119).

Digitaalinen arki on mahdollistanut ryhmien sijoittumisen yhdestä fyysisestä tilasta huomattavasti toisistaan kauemmaksi, jopa eri mantereille. Jatkuva yhteisön sisäinen dialogi vaatiikin tällöin digitaaliset työvälineet, jotka tukevat viestintää. Globalisaation myötä yhteisössä saattaa olla myös useita eri kieliä ja kulttuureja viestinnän sujuvuutta haastamassa. Työyhteisöviestintä tapahtuukin ensisijaisesti nykyään siellä, missä työskennellään. Tällaisia työskentelypaikkoja ovat sekä fyysiset että digitaaliset työskentelytilat. Verkkokokousten ja koulutusnauhoitteiden myötä työskentelytiloihin voi osallistua paikasta ja ajasta riippumatta. Verkkokokoukset ja etänä työskentely ovat myös ympäristötekoja säästäessään matkustus- ja majoituskuluja. Työyhteisöviestinnän infrastruktuuri ja työkalut ovatkin oleellinen osa nykyaikaista viestintää – johdon verkkokonferenssit, intranet, wikit, pilvipalvelut ja yhteistyökalut helpottavat kommunikointia ja vähentävät tietotulvaa. Näiden käyttöön vaaditaan kuitenkin pelisääntöjä, jotta tarvittavat tiedot löytävät perille. (Juholin 2017, 119, 128-130.) Eri viestintäkanavien käyttöön tarvitaan sisäisessäkin viestinnässä kanavastrategia ja eri työkalujen määrää on syytä pohtia. Liian monen työkalun ja kanavan käytössä tieto ja keskustelu sirpaloituvat, jolloin kanavien käyttö ja käyttökokemus heikkenevät. (Luukka 2019, 352.)

Kohdeyrityksessä on hiljattain siirrytty uuteen viestintäohjelmistoon Skypen vaihtuessa kehittyneempään Teamsiin. Teamsin uudet ominaisuudet, kuten vaikkapa useiden eri ryhmien luominen ja dokumenttien helppo jakaminen, ovat lisänneet kohdeyrityksen sähköistä viestintää, tehneet siitä osin rennompaa ja vähentäneet eri järjestelmien käyttöä.

5.5 Esimies viestijänä

Esimiehellä tarkoitetaan organisaatiossa toimivaa henkilöä, joka vastaa hänelle osoitettujen työntekijöiden työstä ja sen tuloksista. (Grünbaum & Ristikangas 2016, 19.) Laissa esimiehestä käytetään termiä työnantajan sijainen ja työsopimuslaki määrittelee tällaisen position tehtäväksi työn johtamisen ja valvomisen työnantajan edustajana (Työsopimuslaki 55/2001, 9 §). Tämän myötä esimiehellä on oikeus määrittää työntekijöiden työn sisältöä ja kertoa sen tarkoitusta ja tavoitteita (Grünbaum & Ristikangas 2016, 19).

Esimiestyön kolme, toistensa kanssa limittyvää, ydinvastuuta ovat tavoitteiden saavuttaminen, ryhmän rakentaminen ja ylläpitäminen sekä yksilöiden kehittäminen. Näitä kolmea ydinvastuuta esimiehen tulee soveltaa omalle alalleen, jotta esimies pystyy suorittamaan yleisimpiä esimiestyön tehtäviä. Tällaisia ovat muun muassa työtehtävien määrittely, toiminnan suunnittelu, tiedottaminen, työtehtävien valvominen ja koordinointi, tulosten arviointi, ryhmän tukeminen ja motivointi sekä esimerkkinä toimiminen. (Adair 2011, 1-2.)

Esimiehellä on vastuu organisaation virallisten linjausten viestinnästä, tiimin viestintäkanavoiden toimimisesta ja viestien liikkumisesta ryhmän sisällä. Esimiehen tulee myös sopia yhdessä tiiminsä kanssa pelisäännöt toiminnan tueksi ja viestiä niistä yhdenmukaisesti. Mitä aidommassa ja toistuvammassa vuorovaikutuksessa esimies on tiiminsä kanssa, sitä paremmin tiimissä saadaan aikaan toivottuja reaktioita ja ymmärrystä tiimiin saapuvista viesteistä. (Grünbaum & Ristikangas 2016, 78-83.)

Esimiehen tehtävänä onkin johtaa ryhmää ihmisiä. Tämän ryhmän kehittäminen ja havainnointi on esimiestyön keskeisimpiä osa-alueita ja se heijastuu keskeisesti

henkilöstön hyvinvointiin ja ryhmän tuloksenteekokykyyn. Esimiehen tulee siis kehittää ryhmää esimerkiksi ratkaisemalla ongelmia koko ryhmän voimin, auttaa ryhmän jäseniä löytämään oman roolinsa sekä kokemaan olevansa ryhmän hyväksyttyjä jäseniä ja vähitellen sitoutumaan yhteen. (Juuti & Vuorela 2015.)

Esimies viestii moneen suuntaan. Esimies vie ryhmäänsä organisaatiotason viestejä ja vastaavasti organisaatiotasolle tiimistään tulleita viestejä. Hän antaa tiimilleen palautetta ja ottaa tiimiltään palautetta vastaan. Esimies raportoi tiiminsä tuloksia ja tietoja organisaatiotasolle ja sidosryhmille ja toisaalta myös organisaatiotasolta tulevia tavoitteita tiimilleen. (Juholin 2017, 135-136.) Ideaalitilanteessa esimies voi myös viestiä organisaation esimiesverkostolle esimerkiksi apua saadakseen (Grünbaum & Ristikangas 2016, 23).

Kohdeyrityksessä järjestetään säännöllisesti esimiesvalmennuksia, joissa esimiehen roolia viestijänä painotetaan ja opetellaan. Aiemmin mainittujen virallisten viestintäkäytäntöjen vuoksi esimies on pakotetustikin tasaisesti yhteydessä oman ryhmänsä ja henkilöstönsä kanssa. Organisaation esimiehillä on tukenaan viestinnässä aktiivinen hr-osasto ja vahvat esimiesverkostot, jotka ovat keskenään tasaisesti vuorovaikutuksessa.

5.6 Työyhteisöviestinnän vaikutus henkilöstötyytyväisyyteen

Työsuoritukseen keskeisesti vaikuttavia tekijöitä on kaksi, työntekijän osaaminen ja hänen työmotivaationsa (Juuti & Vuorela 2015). Hyvinvoiva työyhteisö tuottaa hyvin ja työyhteisön hyvinvointia kehitetään pitkälti viestinnän keinoin (Juholin, 2010). Kun työyhteisöä kehitetään vastuullisen dialogin kautta, kehittyy sekä yhteisön jäsenten osaaminen että motivaatio. Ideaalitilanteessa jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuunsa aktiivisesta työyhteisöviestinnästä ja tätä kautta tiedonkulku on sujuvaa, organisaation asiat ovat läpinäkyviä ja keskusteltavissa, jäsenet kokevat merkityksellisyyttä ja uskaltavat näyttää tunteitaan. (Juholin 2017, 126.) Ryhmän välinen osaamisen jakaminen on noussut entistä tärkeämmäksi, sillä arvokkain osaaminen syntyy yksilöiden välillä (Grünbaum & Ristikangas 2016, 18). Ryhmän kehitysvaiheiden ollessa

huipussaan, ryhmän jäsenet pystyvät oppimaan jatkuvasti toisiltaan ja keskustelemaan toimintaansa ja sen kehittamisestä sujuvasti keskenään. Ryhmälle on tällöin muodostunut arvot ja normit, joiden mukaan ryhmä toimii. (Juuti & Vuorela 2015.)

Viestinnällä on tässä merkittävä rooli, sillä viestinnän luonteen mukaisesti se on läsnä kaikessa työyhteisönkin tekemisessä. Strategisen työyhteisöviestinnän perimmäinen tarkoitus siis onkin töiden sujuminen, työyhteisön menestyminen ja ihmisten hyvinvointi. (Juholin 2017, 121.)

6 LOMAKEHAASTATTELU KOHDEYRITYKSESSÄ

6.1 Kyselytutkimuksen laatiminen

Kyselytutkimusta laatiessa kyselyyn valittavia strukturoituja kysymyksiä määriteltiin aihepiireittäin, jotka taas olivat tässä opinnäytetyössä käsiteltyjä yleisiä teemoja. Näitä teemoja ryhmiteltiin päällekkäisten kysymysten välttämiseksi. Kyselytutkimuksen teemat ryhmittivät seuraavasti:

1. Strateginen työyhteisöviestintä, työyhteisön eri viestit, kulttuurinäkökulma, virallinen ja epävirallinen viestintä
2. Työyhteisöviestinnän työkalut
3. Esimies viestijänä
4. Onnistumisen edellytykset ja työyhteisöviestinnän vaikutus työssä jaksamiseen

Kyselytutkimus muodostui täten näiden aihepiirien ympärille ja jokaisesta teemasta johdettiin useampi strukturoitu kysymys itse tutkimukseen.

6.2 Kyselytutkimuksen toteuttaminen

Kyselytutkimuksen kysymykset laadittiin pääsääntöisesti avoimiksi kattavien vastausten ja laajan käsityksen saavuttamiseksi. Kyselytutkimukseen vastaajiksi valittiin noin neljäsosa osaston henkilöstöstä. Neljäsosa koettiin tarpeeksi suureksi otokseksi, joka toisaalta myös mahdollisti vielä kattavan paneutumisen avoimiin vastauksiin. Vastaajat arvottiin osaston henkilöstöstä kyselytutkimusta häiritsevien muuttujien vähentämiseksi. Arvonnassa henkilöstö asetettiin ensimmäisenä sukunimen mukaiseen aakkosjärjestykseen. Tämän jälkeen arvottiin kaksikymmentä numeroa internetistä löytyneellä satunnaislukugeneraattorilla, joita vertaamalla henkilöstön sukunimiin saatiin lopulta kaksikymmentä vastaajaa.

6.3 Kyselytutkimus ja sen tavoitteet

Tällä kyselytutkimuksella selvitetään kohdeyrityksen myyntiosaston viestinnän nykytilaa, työn tukena olevan tiedon käytettävyyttä ja työssä onnistumisen edellytyksiä.

Vastaajia ohjeistettiin kyselyyn seuraavasti: ”Kysely toteutetaan nimettömänä ja voit vastata siihen sähköisesti erikseen sovitulla tavalla. Toivottavasti vastaat kyselyyn mahdollisimman avoimesti, vastauksistasi on apua opinnäytetyön lisäksi koko osaston kehittämislle. Voit olla minuun yhteydessä, jos kaipaat lisätietoja johonkin kysymykseen liittyen. Vastaathan kyselyyn mahdollisimman pian, viimeistään 20.03.2020 mennessä.”

- Miten muutoksista tiedottaminen toimii osastollamme?
- Minkälaisissa tilanteissa keskustele kollegoidesi kanssa työasioista?
- Oletko kollegoihisi yhteydessä myös työajan ulkopuolella ja jos olet, koetko sen positiivisena työssä jaksamisen kannalta?
- Minkälaisista asioista olet yhteydessä osastomme sidosryhmiin?
- Minkälaista tietoa käytät päivittäin työsi tukena?
- Mistä kaikkialta etsit työsi tueksi tietoa?
- Mitä työkaluja käytät töissä viestimiseen ja miten koet niiden hyödyllisyyden?
- Kuinka usein olet yhteydessä esimiehesi kanssa (sekä kasvotusten että virtuaalisesti)?
- Minkälaisista asioista esimiehesi viestii sinulle ja ryhmällesi?
- Millaisista asioista haluaisit keskustella lisää tiimisi kanssa?
- Kuinka paljon käytät päivittäin aikaa tiedonhakuun?
- Saatko tarpeeksi apua työssä onnistuaksesi?

- Onko käytössäsi sopivasti tietoa työssäsi pärjäämiseen?
 - Onko käytettävissä olevaa tietoa mielestäsi liikaa vai liian vähän? Onko se selkeää?
- Miten arvioisit yleisesti tämän osaston viestintää? Mitä kehittäisit siinä?

Liite 3. kysely

7 KYSELYTUTKIMUS JA TULOKSET

7.1 Kyselytutkimuksen suorittaminen

Kyselytutkimukseen valittiin siis arpomalla neljäsosa osaston henkilöstöstä eli 20 työntekijää (n=20). Arvonnan jälkeen näiltä työntekijöiltä pyydettiin erikseen suostumus kyselytutkimukseen osallistumiselle, jonka kaikki arvotut antoivatkin. Arvonta suoritettiin vuoden 2020 yhdennellätoista viikolla ja vastausaikaa arvotuilla oli kahdennentoista työviikon loppuun asti.

Osallistujille kerrottiin kyselytutkimuksen tapahtuvan nimettömänä ja vakuutettiin sen olevan epävirallinen työn kannalta. Näin toimimalla vastaajilta toivottiin avoimempia vastauksia, sillä kyselytutkimuksen laatija toimii vastaajiin nähden esimiesasemassa.

Juuri ennen kyselytutkimuksen suorittamista osaston henkilöstö määrättiin etätöihin vallinneen koronavirusepidemian vuoksi. Alun perin kyselytutkimus oli tarkoitus suorittaa täysin anonymisti Questback-ohjelmiston avulla, mutta vallinneen pandemiatilanteen vuoksi käytössä olleita työkaluja oli rajattu. Täten kyselytutkimus päädyttiin lähettämään ohjeiden kera vastaajille sähköpostitse, johon vastaamalla osallistujat toimittivat vastauksensa. Anonyymiyden saavuttamiseksi vastaukset siirrettiin sähköposteista Exceeliin ilman vastanneiden nimiä.

Vastausaikaa oli kolme päivää ja vastaamiseen sai käyttää työaikaa. Vaikka henkilöstön työkuorma olikin epidemian vuoksi poikkeuksellinen, ehti seitsemäntoista työntekijää kahdestakymmenestä laatimaan vastauksensa kyselyyn annetun aikarajan puitteissa. Epidemian vuoksi vastausajan pidentämistä ei nähty tarpeellisenä, sillä tutkimuksen aikaan oli näkymä työkuorman lisääntymisestä tulevana viikkoina. Kyselytutkimuksen lopullinen vastausmäärä oli siis 17.

7.2 Vastaukset aihepiireittäin

Kysymykset asettuivat eri teemoihin seuraavasti:

1. Strateginen työyhteisöviestintä, työyhteisön eri viestit, kulttuurinäkökulma, virallinen ja epävirallinen viestintä
 - a. Miten muutoksista tiedottaminen toimii?
 - b. Minkälaisista asioista keskustelit kollegoidesi kanssa?
 - c. Minkälaisista asioista olet yhteydessä sidosryhmiin?
 - d. Millaisista asioista haluaisit keskustella lisää työpaikalla?
 - e. Miten arvioisit yleisesti osaston viestintää? Mitä kehittäisit siinä?
2. Työyhteisöviestinnän työkalut
 - a. Mistä kaikkialta etsit tietoa?
 - b. Mitä työkaluja käytät viestimiseen?
3. Esimies viestijänä
 - a. Kuinka usein olet yhteydessä esimiehesi kanssa (sekä kasvotusten että virtuaalisesti)?
 - b. Minkälaisista asioista esimiehesi viestii sinulle ja ryhmällesi?
4. Onnistumisen edellytykset ja työyhteisöviestinnän vaikutus työssä jaksamiseen
 - a. Minkälaista tietoa käytät päivittäin työsi tukena?
 - b. Kuinka paljon käytät päivittäin aikaa tiedonhakuun?
 - c. Saatko tarpeeksi apua?
 - d. Onko käytössäsi sopivasti tietoa työssäsi onnistumiseen?
 - e. Onko käytettävissä olevaa tietoa mielestäsi liikaa vai liian vähän? Onko se selkeää?

7.2.1 Strateginen työyhteisöviestintä, työyhteisön eri viestit, kulttuurinäkökulma, virallinen ja epävirallinen viestintä

Tässä teemassa kysymyksillä selvitettiin tiedottamisen toimivuutta, työyhteisön epävirallisen ja virallisen viestinnän merkitystä, viestintäkulttuuria, sidosryhmäviestinnän tasoa ja yleisesti osaston viestinnän toimivuutta. Vastaajat kehuivat osaston tiedottamista, erityisesti kiitellen kaksipuolaisen tiedottamisen mallia, jossa muutostiedote

laitetaan kaikille sähköpostitse ja käsitellään vielä ryhmäkohtaisesti esimiehen toimesta. Tämä malli oli toiminut vastaajien mielestä pääsääntöisesti erittäin hyvin, muutamat vastaajat tosin huomauttivat pienten muutosten unohtumisesta. Pääsääntöiset tiedotuskanavat, eli sähköposti ja tiimipalaverit, olivat vastaajien mielestä siis toimivat, organisaation sisäinen intra-sivusto ja CRM-työkalu taas jakoivat mielipiteitä. Osa vastaajista toivoi näihin selkeytystä ja pientenkin muutosten ottamista osastokohtaisten tiedotusten piiriin, toinen osa taas toivoi nykymallin jatkuvan ja vastuutti henkilöstöä myös itse olemaan valppaana.

Kaikki vastaajat kertoivat keskustelewansa kollegoidensa kanssa työyhteisössä päivittäin. Keskustelujen aihepiirit liittyivät pääsääntöisesti töihin ja työasioihin mainittiin useimpien toimesta avun antaminen ja pyytäminen, onnistumisten jakaminen, sparraaminen ja turhaumien purkaminen. Toisaalta moni vastaaja kertoi juttelewansa kollegoidensa kanssa työpäivän aikana myös työpaikan ulkopuolisesta elämästä ja useampi mainitsikin tällaisen erittäin tärkeäksi osaksi työpäivää.

Kollegoiden kanssa keskustelu ei jäänyt pelkästään työpaikalle. Yhtä lukuun ottamatta kaikki vastaajat sanoivat pitävänsä vähintään yhteen kollegaan säännöllisesti yhteyttä myös työpaikan ulkopuolella. Eräs vastaaja sanoi tapaawansa kollegoitaan säännöllisesti työpäivien jälkeen ja saaneensa työpaikalta elinikäisiä ystävyyksiä. Yksi vastaaja mainitsi halustaan pitää työn ja vapaa-ajan erillään, eikä sen takia tietoisesti pidä kollegoihinsa minkäänlaista yhteyttä vapaa-ajallaan. Kaikille vastaajille nykyinen toimintamalli oli kuitenkin työssä jaksamista edistävä, suurin osa koki työajan ulkopuolellakin työyhteisön viestinnän oleelliseksi osaksi työntekijäkokemustaan.

Sidosryhmiin vastaajat olivat yhteydessä oikeastaan vain ongelmatilanteita kohdattaen, kuten toimitushaasteissa, reklamaatioissa tai tarkempaa tuotetietoa selvittääkseen. Sidosryhmien kontaktoiminen keräsi vastaajilta pääsääntöisesti kriittistä palautetta. Suurin osa vastaajista koki sidosryhmien intressit eriäviksi ja avunsaannin haastavaksi. Myös viestintäkanaviin toivottiin kehitystä, suurimpaan osaan sidosryhmien toiminnoista joutuu joko soittamaan tai lähettämään sähköpostia. Muutamilla tukikanavilla käytössä olevat chat-kanavat keräsivät kiitosta ja niiden yleistymistä toivottiin myös muille sidosryhmille.

Yli puolet vastaajista oli tyytyväisiä työpaikalla keskusteltavien asioiden määrään, eikä keksinyt aihetta, josta voisi keskustella nykyistä enemmän. Muutamat vastaajat toivoivat enemmän oman tiimin keskeistä aikaa työasioiden ulkopuolella, muutamat taas halusivat kuulla enemmän muiden myyjien onnistumisia ja syitä niiden takana. Tällaista hiljaista tietoa olisi näiden muutamien vastaajien mukaan siis tarvetta kuulla nykyistä enemmän.

Yleisesti osaston viestintää kaikki vastaajat arvioivat hyväksi tai erittäin hyväksi. Eri-tyisen paljon vastaajat kiittivät sujuvaa tiedottamista, positiivista otetta viestintään ja nykyisiä viestinnän työkaluja. Kehitystoiveina tämän kysymyksen kohdalla nostettiin useimmiten tuotetiedon selkeyttäminen, sidosryhmien viestintäkanavien parantaminen ja toisaalta myös viestintäkanavien keskittäminen entisestään.

7.2.2 Työyhteisöviestinnän työkalut

Työyhteisöviestinnän työkaluista selvitettiin yleisimmin käytetyt työkalut ja niiden hyödyllisyys. Työkaluista vastaajilta kysyttiin sekä tiedonhaun että päivittäisen viestinnän näkökulmasta.

Viestinnällisesti kaikki vastaajat kiittelivät käytössä olevia työkaluja. Kohdeyrityksessä siirryttiin n. vuosi sitten käyttämään Teamsia, aiemmin käytössä oli Skype. Kaikki vastaajat nimesivät Teamsin tärkeimmäksi viestinnälliseksi työkalukseksi ja kehuivat sen ominaisuuksia ja toimintavarmuutta. Myös sähköposti nostettiin esiin tärkeänä viestintätyökaluna, erityisesti tiedottamisen ja asiakasviestinnän osalta. Joillakin sidosryhmillä on käytössä edelleen Skype, viestintätyökalujen osalta ainoa kehitystoive olikin Skypesta luopuminen ja samalla koko organisaation siirtyminen käyttämään Teamsia. Siirtyminen Teamsiin on ollut näiden vastausten perusteella erittäin onnistunut muutos, vaikkakin se on koko organisaatiossa vielä hieman kesken.

Tiedonhaun kannalta tärkeimmäksi työkaluksi nostettiin kohdeyrityksen käytössä oleva CRM- ja ERP-työkalu, jonne on asiakastietojen lisäksi kerätty paljon myös tuotetietoa. Tärkeiksi tiedonhaun lähteiksi listattiin myös julkiset www-sivut, kuten alaa

seuraavat kolmannen osapuolen päivittämät sivustot ja yhtiön omat kotisivut, kollegat ja esimies sekä myynnin omat tukikanavat. Satunnaisia vastauksia tuli erilaisille taustajärjestelmille, joista luopumista vastaajat toivoivat. Moni vastaaja mainitsikin etsivänsä tietoa päivittäin useasta eri lähteestä ja yleisin toive olikin sen keskittäminen mahdollisimman selkeästi muutamaan eri paikkaan.

7.2.3 Esimies viestijänä

Esimiehen merkityksestä ja roolista viestijänä kyselyssä kysyttiin, kuinka usein vastaaja pitää yhteyttä esimiehensä kanssa ja millaisista asioista ryhmän esimies viestii koko ryhmälle.

Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki kertoivat olevansa oman lähiesimiehensä kanssa päivittäin yhteydessä. Yhteydenpito tapahtuu joko kasvotusten, soittamalla tai pikaviestimiä hyödyntämällä. Yksi vastaaja kertoi olevansa esimiehensä yhteydessä tarvittaessa. Vastaajat kokivat päivittäisen yhteydenpidon esimiehensä kanssa merkitykselliseksi ja muutamat vastaajat nostivat samalla esiin esimiehen läsnäolon ja helpon lähestyttävyyden äärimmäisen tärkeäksi asiaksi.

Esimiehen tiimiinsä viestimistä asioista kysyttäessä esiin nousivat kaikkien vastaajien kohdalla tiedottaminen ja suurimman osan kohdalla myös päivittäiset työnteekoon ja tuloksiin liittyvät operatiiviset asiat. Tiimissä tulleiden onnistumisten nostattaminen ja jakaminen esimiehen toimesta saivat erityistä kiitosta. Muutamat vastaajat kiittelivät esimiehensä avointa viestintää organisaatiossa tapahtuvista asioista, muutamat taas toivoivat lisää avoimuutta.

Ylipäättään esimiehen läsnäolo ja helppo lähestyttävyys koettiin vastaajien toimesta tärkeäksi osaksi työssä jaksamista. Esimiesten suorittama viestintä, erityisesti tiedottaminen ja operatiivisten asioiden läpikäynti, koettiin taas tärkeäksi osaksi organisaation tiedonkulkua.

7.2.4 Onnistumisen edellytykset ja työyhteisöviestinnän vaikutus henkilöstötyytyväisyyteen

Onnistumisen edellytyksien ja viestinnän vaikutuksista henkilöstötyytyväisyyteen selvitettiin kuinka paljon henkilöstö käyttää aikaa tiedonhakuun, kokevatko vastaajat saavansa tarpeeksi apua sekä tietoa työssä pärjätäkseen ja onko käytettävissä oleva tieto selkeää ja määrältään sopivaa.

Vastaajat arvioivat käyttävänsä päivittäin tiedonhakuun aina puolesta tunnista kahteen tuntiin. Tiedonhakuun käytettävä aika vaihtelee työpäivän sisällön mukaisesti, vastauksissa mainittiin erityisesti monimutkaisten tarjouspyyntöjen ja uusien asioiden nostavan tiedonhakuun kulutettua aikaa. Tiedonhaku on selvästi merkittävä osa josta työpäivää, sillä pienimilläänkin vastaajat käyttävät tiedonhakuun työpäivästä n. seitsemän prosenttia, suurimmillaan jo kolmasosan.

Saatavilla olevan avun määrän viisitoista vastaajaa seitsemästätoista arvioi vähintäänkin riittäväksi. Kaksi vastaajaa totesi jäävänsä esimerkiksi järjestelmähaasteiden kanssa välillä ilman tarvittavaa apua. Pääsääntöisesti apua siis on työssä onnistumisen kannalta saatavilla tarpeeksi, joskin tietotekniset haasteet ovat olleet paljon kyselyn aikana pinnalla vallinneen etätyömääräyksen vuoksi.

Kaikki vastaajat ilmoittivat, että työn tueksi käytössä on tarpeeksi tietoa. Käytettävissä olevan tiedon määrä jakoi vastaajia kahteen leiriin, osan mielestä tietoa oli juuri sopivasti ja osan mielestä aivan liikaa. Moni nosti kehityskohdaksi aiemminkin mainitun tiedon pirstaloitumisen eri järjestelmiin ja toisaalta toivoi esimerkiksi tuotetiedon selkeyttämistä. Tuotetieto on kasattu raskaisiin palvelukuvauksiin, joista vastaajien mukaan työn kannalta suurin osa ei ole oleellista tietoa, jolloin oleellisen tiedon etsimiseen kuluu turhaa aikaa.

7.3 Löydökset

Kyselytutkimuksen perusteella vastaajat arvioivat kohdeyrityksen myyntiosaston viestinnän olevan varsin hyvällä tasolla. Erityistä kiitosta keräsivät ryhmien esimiehiltä tuleva viestintä, osaston yleinen tiedottaminen ja käytettävissä olevat viestintätyökalut. Tärkeäksi työssä jaksamisen ja onnistumisen kannalta nostettiin myös oman työyhteisön vahva viestintäkulttuuri, niin virallisen kuin epävirallisenkin viestinnän osalta.

Kehityskohdiksi vastaajat nostivat käytettävissä olevan tiedon, erityisesti tuotetiedon, selkeyttämisen ja keskittämisen muutamiin, useimmiten käytettyihin tiedonhakulähteisiin. Yhteydenottokanavat sidosryhmiin koettiin osittain haastaviksi – chatin moni koki toimivaksi työkaluksi se ollessa käytettävissä, puhelin, sähköposti ja pikaviestimet taas tuntuivat kömpelöiltä ja hitailta.

Vastaajilta kului paljon aikaa työpäivästään tiedonhakuun, suurimmillaan jopa kolmasosa käytettävissä olevista tunneista. Varsinaiseen työyhteisöviestintään vastaajat taas käyttivät päivässä paikoitellen jopa työtunteja enemmän aikaa, sillä moni kertoi purkavansa päivän sisältöä kollegoidensa kanssa niin ruokatunneilla kuin vapaa-ajalakin. Työajan ulkopuolinen viestintä koettiin vain positiiviseksi työssä jaksamisen kannalta.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

8.1 Lopputuloksen arviointi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen yritysmyyntiosaston työntekijöiden mahdollisuuksia onnistua työssään ja heidän kokemustaan osaston viestinnästä ja tiedonkulusta. Samalla tavoitteena oli löytää sekä erityisen toimivia käytäntöjä että toimintaa edistäviä kehitysehdotuksia työyhteisöviestinnän kautta katsottuna. Kohdeyrityksen asiantuntijamyyjät työskentelevät jatkuvasti muuttuvassa markkinassa hiljattain suuria muutoksia kokeneessa työnkuvassa, jossa onnistuminen vaatii suurten tietomäärien käsittelyä ja sisäistämistä. Opinnäytetyö pyrkikin osaltaan myös luomaan apukeinoja tietomäärien käsittelyä ja sisäistämistä varten.

Tässä opinnäytetyössä määriteltiin aluksi selvät tavoitteet työn onnistumiselle, pohdittiin kohdeyrityksen nykytilannetta ja määritettiin teoreettisen viitekehyksen kautta kyseessä olleelle työnkuvalle onnistumisen edellytyksiä. Tällaisia onnistumisten edellytyksiä ohjaavia teemoja havaittiin olevan asiantuntijamyynti, työyhteisöviestintä ja sitä ohjaava organisaatiokulttuuri. Näitä erittäin laajoja teemoja pilkottiin pienemmiksi ja asiantuntijamyyjän työnkuvan kannalta konkreettisimmiksi, joiden pohjalta jalostettiin kyselytutkimus. Tähän kyselytutkimukseen vastasi kohdeyrityksen myyntihenkilöstöstä arvonnalla valitut työntekijät, joiden vastausten perusteella saatiin sekä kattava kokonaiskuva nykytilanteesta, selvitettyä tällä hetkellä erityisen toimivia käytäntöjä, että löydettyä myös kehityskohteita.

Opinnäytetyö onnistui siis alkuperäisessä tavoitteessaan kaikilta osin. Teoreettinen viitekehys onnistui luomaan hyvät puitteet kyselytutkimukselle, joka taas onnistui tuottamaan sekä kehitysehdotuksia että löytämään tällä hetkellä erityisen hyvin toimivia käytäntöjä. Opinnäytetyön merkitys osaston toiminnalle kasvoi opinnäytetyöprosessin aikana, sillä prosessin aikana puhjennut koronavirusepidemia pakotti koko kohdeosaston henkilöstön etätöihin, kasvattaen viestinnän merkitystä entisestään.

8.2 Opinnäytetyön tutkimuksesta käynnistyvät toimenpiteet

Kyselytutkimuksesta selvisi, että henkilöstö kokee nykyiset viestintäprosessit pääsääntöisesti oikein hyvänä. Työntekijöillä oli pääsääntöisesti tarpeeksi tietoa käytösään ja mahdollisuus myös saada apua sitä tarvitessaan. Kuten opinnäytetyön tavoitteissa jo pohdittiinkin, henkilöstöltä edellytetään valtava määrä tiedon sisäistämistä ja käsittelyä. Kyselytutkimuksessa vastaajat arvioivatkin käyttävänsä työpäivästään n. 10-30% pelkkään tiedonhakuun, mikä on tietenkin valtava määrä.

Kyselytutkimuksen perusteella voidaan todeta, että erityisesti työyhteisön kulttuuri ja ilmapiiiri, osaston nykyiset tiedotusprosessit, viestintätyökalut ja esimiestasolta tuleva viestintä ovat joko hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla. Työyhteisön kulttuuri ja tiedonkulku vaikuttivat olevan erityisen merkityksellisessä osassa työssä onnistumisen kannalta. Työyhteisöviestinnän merkitys työssä pärjäämisen ja viihtyvyyden kannalta vaikuttaa kiistattomalta. Näiden erityisen hyvin toimivien käytäntöjen tunnistaminen oli erittäin tärkeää ja niitä tullaan varmasti vahvistamaan tämän opinnäytetyön jälkeen entisestään.

Kehityskohteisiin puolestaan nousi muutamia konkreettisia asioita, joita parantamalla työssä onnistuminen helpottuisi entisestään. Tällaisia olivat erityisesti useissa vastauksissa mainitut tuotetiedon selkeyttäminen ja keskittäminen sekä sidosryhmien viestintäkanavien kehittäminen.

Tuotetiedon selkeyttämistä ja keskittämistä voisi parantaa luomalla jokaisesta myynnissä olevasta tuotteesta ns. one-sheetin, eli yhdelle sivulle koostetut tärkeimmät tuotekohtaiset tiedot. Näiden tulisi olla helposti luettavia, graafisesti silmää miellyttäviä, helposti päivitettäviä ja tietomäärältään riittäviä. Tällaisilla yhden sivun sisäisillä tuotekoosteilla tiedonhaun määrää pystyttäisiin vähentämään, tiedosta tehtäisiin helpommin omaksuttavaa ja tietoa saataisiin myös keskitettyä tallentamalla kaikki tällaiset sivut yhteen paikkaan.

Sidosryhmien viestintäkanavien kehittäminen oli toinen kyselytutkimuksessa ilmennyt kehityskohde. Henkilöstön tyytyväisyys eri sidosryhmien viestintäkanaviin tuntui määrittävän yhteydenottokanavien myötä. Puhelin, sähköposti ja paikoin

pikaviestitkin koettiin hitaiksi ja kömpelöiksi, kun taas eräällä sidosryhmällä käytössä ollut chat sai erityisen paljon kiitosta. Tämän tutkimuksen perusteella chatin käyttöönottoa voisi suositella myös muille myynnin sidosryhmille. Chat voisi tuoda henkilöstötyytyväisyyden lisäksi myös lisätehoa kontaktien käsittelyyn, sillä sidosryhmien sisäisessä asiakasrajapinnassa työskentelevät asiantuntijat pystyisivät hoitamaan useita kontakteja samaan aikaan, verrattuna esimerkiksi puhelimen kautta kontaktivauhdin rajoittuessa yhteen sisäiseen asiakkaaseen kerrallaan.

Tämän opinnäytetyön perusteella opinnäytetyön tekijä lähtee selvittämään sekä ns. one-sheetien rakentamista sekä ehdottamaan tärkeimmille myynnin sidosryhmille chat-kanavan käyttöönottoa. Opinnäytetyön pohjalta opinnäytetyön tekijä pyrkii yhdessä osaston johtoryhmän kanssa vahvistamaan entisestään toimiviksi erinomaisiksi käytäntöjä. Opinnäytetyö avarsi valtavasti työyhteisöviestinnän merkitystä henkilöstön onnistumisen ja hyvinvoinnin taustalla. Henkilöstön hyvinvoinnin taustalla olevien toimivien käytäntöjen tunnistaminen on tärkeää, jotta niitä voidaan jatkossakin ylläpitää ja kehittää tietoisesti.

LÄHTEET

Adair, J. 2011. John Adair's 100 Greatest Ideas for Being a Brilliant Manager. John Wiley & Sons.

Adamson, B., Dixon, M. & Toman N. 2012. The End of Solution Sales. Www-artikkeli. <https://hbr.org/2012/07/the-end-of-solution-sales>. Viitattu 30.1.2020

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Akatiimi Oy

Aula P, Juholin E. & Åberg, L. 2015. Strategic Employee Communication – What Does it Really Mean? Bryssel: Peter Lang

Bremerich, N. & Meidl, D. 2017. Four megatrends shaping future B2B sales. Www-artikkeli. <http://powering.com/en/four-megatrends-shaping-future-b2b-sales/>. Viitattu 30.1.2020

Edinger, S. 2019. 3 Ways to Motivate Your Sales Team. Www-artikkeli. <https://hbr.org/2019/11/3-ways-to-motivate-your-sales-team-without-stressing-them-out>. Viitattu 1.2.2020

Grünbaum, L. & Ristikangas, M-L. 2016. Valmentava esimies. Helsinki: Talentum Pro

Hernberg, K. 2013. Asiantuntija epämuokavuusalueella. Helsinki: Talentum

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö. Edita Publishing Oy. E-kirja. <http://www.ellibslibrary.com/reader/9789513768805>

Juholin, E. 2017. Communicare: Viestinnän tekijän käsikirja. Helsinki: Infor

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Management Institute of Finland Oy. E-kirja. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-5123-99-9>

Juuti, P., Laukkanen, T., Puusa, A. & Reijonen, H. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Helsinki: Talentum

- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. E-kirja. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-451-659-4>
- Laine, K. 2015. Myynti on rikki. Helsinki: Talentun Pro
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent.
- Lohtaja, S. & Kaihovirta- Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän. Helsinki: WSOY
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Schein, E. 2010. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass
- Sitra, 2020. Megatrendit 2020. Www-artikkeli. <https://www.sitra.fi/tapahtumat/megatrendit-2020/>. Viitattu 6.2.2020
- Sitra, 2017. Megatrendit 2017. Www-artikkeli. <https://www.sitra.fi/artikkelit/megatrendit-2017-kalvosetti/>. Viitattu 6.2.2020
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55 muutoksineen.
- Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Helsinki: Yrityskirjat Oy

Liitteet

Liite 1. Kulttuurimäärittely (Schein 2010, 2) s. 13

Liite 2. Organisaation myyntikulttuurin tilanne (Laine 2015, 23) s. 15

Liite 3. kysely s. 31-32